

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Резюме. Розглянуто Стратегію розвитку машинобудування, систему збалансованих показників, статистичної інформації, завдання, що необхідно вирішити для досягнення головної мети розвитку машинобудування та заходи для розв'язання цих завдань. Проведено PEST-аналіз та SWOT-аналіз машинобудування України, розглянуто напрямки, що доцільні під час побудови стратегії та план дій щодо реалізації Стратегії розвитку машинобудування України.

The summary. The strategy of development of mechanical engineering, system of balanced data, statistic information and problems to be solved for approaching the main challenges of the mechanical engineering, as well as measures for solving these tasks, have been analysed. PEST-analysis and SWOT-analysis of the mechanical engineering of Ukraine have been carried out. Reasonable directions of creating the strategy as well as the scheduling of the machine – building development strategy of Ukraine, have been analysed.

Ключові слова: стратегія, машинобудування, система збалансованих показників, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, стратегічні показники, процеси.

Постановка проблеми. Одним із найактуальніших завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. В цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток. Машинобудування є фундаментом економічного потенціалу країни, від рівня ефективності діяльності його підприємств залежить стан її соціально-економічного розвитку. Підприємства машинобудування відіграють важливу роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу всіх галузей країни, у забезпеченні інноваційної складової розвитку вітчизняної економіки. Але сьогодні підприємства вітчизняного машинобудування перебувають не у кращому стані, невисокою є ефективність їх діяльності. Погіршення стану машинобудівних підприємств є наслідком зменшення інвестицій в їх діяльність, наявності дебіторської та кредиторської заборгованостей, відсутності технічного переоснащення, невідповідності продукції стандартам якості, наявності значної кількості ресурсів, які не використовуються. Це зумовлює необхідність пошуку способів та засобів, які можуть сприяти переходу вітчизняних машинобудівних підприємств у кращий стан.

Кризова ситуація в економіці України ще раз висвітлила критичні для безпеки країни чинники:

- однобічність розвитку промислового виробництва з ухилом на сировинні галузі, а саме, на металургію, нафтохімію та послуги з транспортування нафти і газу;
- експортну спрямованість переважно на ринок Росії;
- нерозвиненість внутрішнього ринку;
- малу питому вагу вітчизняного машинобудування в загальному обсязі промислового виробництва (14%) і, як наслідок, неадекватне зростання імпорту з величезними кредитними запозиченнями за кордоном.

Існує також низка системних проблем в економіці України, що заважають прискоренню процесів економічного розвитку через бюрократизацію, надмірний контроль, корупцію, непрозорість, політичну залежність законодавчої системи.

Стає очевидним, що для подальшого промислового розвитку країни простого шляху не існує. Потрібна багаторічна наполеглива державна політика структурних перетворень. Водночас є необхідним випереджаюче зростання обсягу машинобудування, тому що саме воно визначає виробничий потенціал країни, забезпечує стійке функціонування провідних галузей економіки (паливно-енергетичний комплекс, транспорт і зв'язок, агропромисловий комплекс, оборонні галузі, будівництво), а також наповнення споживчого ринку і, що не менш важливо, забезпечує зайнятість населення, підвищуючи його кваліфікаційний рівень.

Метою роботи є розроблення стратегії розвитку машинобудування України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Практика формування й використання стратегічних карт висвітлена у низці статей вітчизняних та зарубіжних авторів. У ході аналізу літературних джерел було виявлено, що існують наукові дослідження, присвячені перевагам та недолікам використання моделі у неприбуткових організаціях і деяких підприємствах комерційної сфери. Л. Парамонова і Е. Нізамова кажуть про створення за допомогою стратегічних карт правильного уявлення про

ланцюг цінності сервісної організації. Дослідженням питань, пов'язаних з розробленням стратегії підприємств і стратегічним управлінням, займаються також науковці Саблук П.Т., Зубець М.В., Кириленко І.Г., Оберемчук В.Ф., Виханський О.С., Володькіна М.В., Тренцов М.М., Градов А.П. та інші. Аналіз літературних джерел показав відсутність публікацій, присвячених застосуванню стратегічних карт на машинобудівних підприємствах з описом переваг та недоліків, які можуть при цьому виникати.

Виклад матеріалу. Галузь машинобудування України загалом характеризується складністю й розмежуванням галузевої структури, широким асортиментом продукції, активною участю у галузевому й територіальному поділі праці. Узагальнення літературних джерел та практики функціонування машинобудівних підприємств показало, що ефективність діяльності підприємств можна підвищити на основі використання стратегічних карт.

По-перше, стратегічні карти дають змогу керівництву отримувати усю необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Отже, за допомогою стратегічних карт увесь потік інформації, що надходить до підприємства із різних джерел, групується в часовому інтервалі, чим полегшує поточне управління ним і реалізацію сформованої стратегії. Особливого значення ця перевага набуває при прийнятті рішення про тип виробництва. Головним у такому випадку є погодження внутрішніх процесів підприємства із його ринковою стратегією.

По-друге, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівники підприємств можуть контролювати поточні показники діяльності машинобудівного підприємства, що прямо впливають на значення монетарних величин – показників, що належать до фінансового блоку.

По-третє, за допомогою стратегічних карт можна пов'язати ключові показники діяльності підприємства, на яких ґрунтуватиметься контроль за стратегією у межах усього підприємства. Відчуватиметься злагодженість роботи усіх підрозділів та розуміння причетності працівників до реалізації головної мети діяльності машинобудівного підприємства.

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі, у довготерміновій перспективі, надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але й виробляти довготермінову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі. У минулому багато фірм могли успішно функціонувати, звертаючи увагу в основному на щоденну роботу, внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. В даний час, хоча і не знімається задача раціонального використання потенціалу в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такої стратегії, що забезпечує адаптацію фірми до мінливого навколишнього середовища.

Для того, щоб сформувати стратегію, запропоновано застосувати **систему збалансованих показників (СЗП)** [1], що набула поширення на підприємствах у промислових розвинених країнах.

Відомо, що СЗП одночасно виконує кілька функцій:

- як оцінювальна система;
- як система стратегічного управління;
- як інструмент розповсюдження інформації.

Через це СЗП допомагає будь-якій організації розв'язати дві фундаментальні проблеми:

- ефективно оцінювати результати діяльності організації;
- успішно реалізовувати стратегію розвитку.

Завдання Стратегії – визначити пріоритети, механізми й умови, що забезпечать прискорений, перспективний і стабільний розвиток машинобудування України. Головна мета реалізації Стратегії – забезпечення технічного рівня, що відповідає рівню сучасних розвинених країн Європи, в основному за рахунок внутрішнього виробництва конкурентоспроможної машинобудівної продукції.

Стратегія містить три принципових положення: *розвиток власних наукоємних підгалузей, орієнтація на технічне переозброєння промисловості за рахунок внутрішніх резервів, захист і підтримка вітчизняних виробників.* У запропонованому проекті Стратегії

наголошується, що основою розвитку України є *політична, економічна і технологічна незалежність*.

Головна мета розвитку машинобудування України – задоволення внутрішнього попиту на машинобудівну продукцію, розширення присутності на зовнішніх ринках. Мету має бути досягнуто на основі перетворення машинобудування у конкурентоспроможний, ефективний, високотехнологічний і сприйнятливий до інновацій комплекс, що динамічно розвивається, інтегрований у систему міжнародного розподілу праці.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- підвищити конкурентоспроможність машинобудівної продукції;
- поліпшити інвестиційну привабливість підприємств галузі;
- розширити ринки збуту машинобудівної продукції;
- диверсифікувати підприємства;
- реструктуризувати машинобудівний комплекс;
- поліпшити забезпечення висококваліфікованими науковими і робочими кадрами.

Для розв'язання цих завдань необхідно вжити заходи з таких напрямків:

- модернізація діючих підприємств на інноваційній основі;
- створення нових високопродуктивних виробництв, у тому числі з іноземною участю;
- упровадження нових технологій;
- покращення сервісного обслуговування продукції в період усього життєвого циклу до її утилізації;
- розвиток випуску машин і технологічного устаткування, що забезпечує зростання продуктивності праці, енерго- і ресурсозаощадження;
- розроблення технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих з прогресивними міжнародними стандартами;
- розвиток внутрішнього ринку машинобудівної продукції;
- технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва;
- забезпечення державної підтримки експорту машинобудівної продукції;
- прискорення процесів структурної перебудови машинобудування в напрямку створення корпоративних науково-технічних комплексів, здатних до ефективного розвитку в умовах нестабільного ринку;
- створення умов, що сприяють залученню в машинобудівну галузь кваліфікованих фахівців;
- кластеризація галузі.

Реалізація Стратегії дозволить:

- збільшити випуск машинобудівної продукції за обсягами та номенклатурою;
- збільшити частку вітчизняної машинобудівної продукції на внутрішньому ринку;
- підвищити якість продукції;
- розширити експортні поставки;
- підвищити конкурентоспроможність продукції;
- підвищити ефективність роботи галузі;
- прискорити відновлення основних фондів на основі збільшення обсягів інвестицій у машинобудівний комплекс і підвищення рівня вкладень у технологічні інновації;
- підвищити продуктивність праці та рівень заробітної плати на підприємствах і в організаціях машинобудівного комплексу;
- створити умови, що забезпечують соціальну стабільність у регіонах, для яких машинобудування є однією з базових галузей економіки.

Реалізацію Стратегії слід здійснювати через виконання низки завдань, згрупованих за такими напрямками:

- вдосконалення нормативно-законодавчої бази;
- підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості машинобудівного комплексу;
- розвиток внутрішнього ринку та підтримка експорту;
- розвиток вітчизняного верстатобудування;

- удосконалення структури машинобудівного комплексу;
- зростання кадрового потенціалу.

Для побудови стратегічної карти СЗП [3] з реалізації стратегії з урахуванням рекомендацій проекту [8] проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо машинобудування (PEST-аналіз) і аналіз ринкової ситуації щодо машинобудування за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і погроз з боку ринкового середовища (SWOT-аналіз).

PEST-аналіз – це інструмент, призначений для виявлення *політичних, економічних, соціальних і технологічних* аспектів зовнішнього середовища, що можуть уплинути на стратегію розвитку машинобудування (табл. 1).

Політику вивчають тому, що вона регулює владу, яка визначає ділове середовище машинобудування та отримання ключових ресурсів для його діяльності. Основна причина вивчення *економіки* – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, що є найважливішою умовою діяльності галузей машинобудування. Науковий і виробничий потенціал машинобудування та громадський інтерес до нього визначають за допомогою *соціального* компонента. Четвертим фактором є *технологічний* компонент, що виявляє тенденції у технологічному розвитку, які найчастіше є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів.

Таблиця 1

PEST-аналіз машинобудування України

<i>Економічні фактори</i>	<i>Соціальні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Загрозливо висока інфляція 2. Нестабільний курс гривні 3. Позитивна динаміка ВВП 4. Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку 5. Нестача обігових коштів у підприємств 6. Висока облікова ставка НБУ, високі стаки кредитування комерційних банків 7. Криза у світовій фінансовій системі 8. Високий рівень матеріало- і енергоємності продукції, що випускається 9. Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси) 10. Недостатній обсяг інвестицій у машинобудуванні 11. Фактична відсутність конкуренції як стимулювального чинника 12. Низька рентабельність виробництва 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах 2. Недооцінювання ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення 3. Скорочення працездатного населення 4. Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності 5. Зниження привабливості праці в машинобудуванні 6. ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам машинобудування і сучасних прогресивних принципів діяльності підприємств 7. Низька престижність праці у виробничій сфері 8. Значний розрив між рівнем заробітної плати і рівнем потреб працівника
<i>Політичні фактори</i>	<i>Технологічні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Понад 90% підприємств машинобудування є приватизованими 2. Чергові вибори Призедента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів 3. Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту 4. Надмірна політизація суспільства 5. Недовіра суспільства до влади і її органів 6. У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування 2. Значне зношування активної частини основних фондів 3. Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва 4. Незначна інноваційна активність підприємств

SWOT-аналіз потенціалу розвитку машинобудування України є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового середовища і галузі машинобудування. Оцінювання *сильних і слабких властивостей галузі* стосовно *можливостей і*

погроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи галузі та можливі шляхи їх реалізації (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз машинобудування України

<i>Слабкі властивості</i>	<i>Погрози зовнішнього ринкового середовища</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня конкурентоспроможність продукції 2. Відсутність системи сервісного обслуговування(як правило, сервісне обслуговування передбачає контракти) 3. Експорт переважно в країни СНД 4. Нестача оборотних коштів 5. Відсутність конкурентоспроможності і мала популярність на світових ринках 6. Низька ефективність просування на закордонні ринки 7. Продукція переважно є неконкурентоспроможною з продукцією розвинених країн 8. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників 9. Низька продуктивність праці 10. Низька інноваційна активність 11. Високий рівень зношення активної частини основних фондів 12. Низька інвестиційна привабливість 13. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток 14. Не сформовано корпоративну культуру компаній на інноваційний розвиток 15. Відсутність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування для запровадження у виробництво 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України 2. Зростання світової фінансової кризи 3. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно-Східна Азія 4. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами 5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування 6. Зростання цін на продукти 7. Нестабільність курсів світових валют
<i>Сильні властивості</i>	<i>Можливості в зовнішньому ринковому середовищі</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках 2. Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції 3. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають в своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше, ніж було) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД 2. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки 3. Можливість поживлення внутрішнього ринку України

З проведеного дослідження випливає, що на сьогодні, машинобудування України перебуває в депресивному стані.

За стратегічні показники було прийнято:

1. Темпи підвищення рентабельності виробництва.
2. Темпи зростання випуску продукції машинобудування.
3. Темпи відновлення активної частини основних фондів.
4. Відсоток інноваційної продукції.
5. Темпи підвищення продуктивності праці.

6. Відсоток використання виробничих потужностей.

Враховуючи розроблену стратегію перспектив розвитку на 6 і 10 років, намічених показників та даних PEST- і SWOT-аналізу доцільно під час побудови стратегії розвитку машинобудування України розглядати п'ять напрямків:

1. Удосконалення діяльності підгалузей і підприємств машинобудування.

Процеси модернізації:

- Оновлення активної частини основних фондів не менше 10% на рік.
- Запровадження сучасних методів менеджменту якості.
- Запровадження вимог міжнародних стандартів і європейських директив.
- Опора на прогресивні принципи діяльності.

Процеси роботи з клієнтами:

- Вибір методів і засобів спілкування.
- Збереження клієнтської бази.
- Завоювання нових клієнтів.
- Зростання клієнтської бази.

Процеси операційного менеджменту:

- Постачання сировини і комплектувальних виробів.
- Виробництво продукції.
- Розподіл і постачання продукції.
- Скорочення витрат.
- Забезпечення якості.

Інноваційні процеси:

- Можливості розроблення й виготовлення нової продукції, устаткування, технологій.
- Портфель розробок нової продукції.
- Проектування продукції.
- Запровадження у виробництво.

Регулювальні та соціальні процеси:

- Навколишнє середовище.
- Безпека і здоров'я.
- Зайнятість.
- Соціальні ініціативи.

2. Показники економіки: конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість:

- Темпи зростання продуктивності не менше 3% на рік.
- Використання виробничих потужностей до 90%.
- Темпи зростання рентабельності виробництва не менше 3% на рік.
- Збільшення темпів зростання випуску продукції до 10% на рік.
- Випуск машин не менше 30% від випуску промислової продукції.
- Експорт не менше 100% від імпорту.
- Імпорт не більше 40% випуску машин.
- Випереджувальний розвиток машинобудування на інноваційній основі не менше 10% на рік.
- Залучення інвестицій не менше 30% від тих, що їх залучають в оброблювальну промисловість.

- Корпорації, які забезпечують постачання устаткування "під ключ".

3. Розвиток внутрішнього ринку і збільшення експорту:

- Продукція згідно з вимогами ринку за ціною, якістю, функціями, часом постачання.
- Взаємини зі споживачами і постачальниками (партнерство, обслуговування).

- Формування світового бренду "Машини України".
- Активна присутність на зарубіжних ринках.
- Участь у модернізації промисловості країн.
- Держпрограми розвитку галузей промисловості, економіки України.
- Постачання виробів для природних монополій.

4. Удосконалення структури, забезпечення кадрами, навчання і підвищення професійного рівня.

Удосконалення інформаційного капіталу:

- Мережі.
- Бази даних.
- Системи.

Удосконалення людського капіталу:

- Уміння.
- Тренінги.
- Знання.

Удосконалення організаційного капіталу:

- Корпоративна культура.
- Лідерство.
- Робота в командах.

Стратегічна відповідність персоналу цілям розвитку машинобудування.

5. Дії зацікавлених сторін: держава, власники, фінансові структури:

Конкурентоспроможність:

- Форсайтні дослідження і визначення пріоритетів.
- Розвиток фондового ринку.
- Довготермінові ринкові умови та індикативні прогнози.
- Заходи із залучення іноземних інвестицій.

Ринки і експорт:

- Консолідація активів унікальних підприємств.
- Держпрограми розвитку галузей промисловості.
- Угоди щодо модернізації промисловості країн СНД.
- Активізація зарубіжних представництв.
- Заходи стимулювання експорту.

Удосконалення діяльності:

- Пом'якшення умов пільгового ввезення устаткування.
- Підтримка перспективних програм і проєктів.
- Формування світового бренду "Машини України".
- Заходи з розвитку інновацій.
- Програма розвитку верстатобудування.

Забезпечення кадрами:

- Програма з розвитку кадрового потенціалу для машинобудування.
- Затвердження і впровадження стандартів навчання відповідно до завдань галузей.
- Навчальні семінари для керівників і фахівців зі стратегічного управління в умовах нестабільного ринку.

В таблиці 3 наведено план дій щодо реалізації Стратегії розвитку машинобудування України.

Таблиця 3

План дій щодо реалізації Стратегії розвитку машинобудування України

Напрямок стратегії, дії з реалізації Стратегії	Цільовий показник, виконавці	Індикативні показники	Завдання	Терміни виконання
1	2	3	4	5
Дії з удосконалення діяльності підгалузей і підприємств машинобудування	Технічне і технологічне переозброєння машинобудування			
Реалізація процесів модернізації виробництва і керування	Підвищення ефективності виробництва			
Відновлення активної частини основних фондів не менше 10% за рік	Зниження часу експлуатації устаткування	Річний приріст відновлення основних фондів	Не менше 10%	З 2011 року

Висновки. Основне призначення стратегічних карт – сприяння організації у реалізації її стратегії. В умовах зростання вітчизняної галузі машинобудування використання стратегічних карт як системи керування процесами і персоналом сприяє інтенсифікації діяльності підприємств. Завдяки таким особливостям моделі, що проявляються у вимірюванні усіх важливих показників для стратегічного управління підприємством чи поєднанні показників між собою стратегічними причинно-наслідковими зв'язками, стратегічні карти нададуть відчутні переваги вітчизняним машинобудівним підприємствам.

За результатами **PEST-аналізу** можна зробити такі висновки щодо дій з реалізації Стратегії.

З чинних *політичних* факторів впливає:

- бюджетні засоби на реалізацію Стратегії буде обмежено;
- можливості законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання обмежено рамками норм СОТ;
- можливості держрегулювання лежать лише у площині розроблення й упровадження заходів підтримки чи стримування.

З чинних *економічних* факторів впливає, що для розвитку внутрішнього ринку і збільшення експорту потрібні енергійні дійові заходи з формування платоспроможного ринку збуту і приборкування цінового хаосу на монопольному сировинному ринку.

З чинних *соціальних* факторів впливає, що потрібно підняти статус вітчизняного машинобудування в очах суспільства, і тим самим сформулювати умови для забезпечення машинобудування кадрами фахівців і робітників.

З чинних *технологічних* факторів впливає, що потрібно:

- модернізувати всю промисловість України, що значно розширить внутрішній ринок;
- оцінити наявний науково-виробничий потенціал у передових напрямках науки і техніки та визначити інноваційні шляхи розвитку;
- розробити заходи з підвищення інноваційної активності;
- провести масштабні НДР і ДКР з оновлення продукції, що випускається, для підвищення її конкурентоспроможності;
- розробити й реалізувати програми дій з відновлення активної частини основних фондів;
- популяризувати і стимулювати впровадження сучасних методів менеджменту.

З результатів **SWOT-аналізу** зрозуміло, що потрібно переорієнтувати управління машинобудуванням, насамперед, з огляду на обмеження, які накладає зовнішнє ринкове середовище, з об'єктивною оцінкою досягнутих результатів щодо вироблюваної продукції та використовуваних технологій і устаткування, тобто внутрішніх факторів.

З результатів PEST- та SWOT- аналізу випливає, що машинобудування України не відповідає ринковим запитам і реальній можливості його розвитку. В умовах нестабільної

економіки й загостренні конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках має бути прийнято енергійні, ефективні заходи з боку і власників, і держави, самих підприємств щодо налагодження випуску конкурентоспроможної продукції, надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації.

Використана література

1. Глобальна конкурентоспроможність. Доповідь. Всесвітній економічний форум, 2008р. The Global Competitiveness Report 2007 — 2008. — 2007 [Електронний ресурс] World Economic Forum. — Режим доступу: <http://rpl.net.ua/>
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М., ЗАО "Олимп-Бизнес", 2003. — 320с.
3. Каплан Р., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов материальные / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 — 512 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер.с англ.— М.: Дело, 1998. — 704 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.